

# VÝBĚR A VZDĚLÁVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ VE ŠKOLSTVÍ

**BŘETISLAV VOŽENÍLEK**

**Anotace:** *Výběr pedagogických pracovníků do funkcí zástupce ředitele a ředitele školy, školského zařízení; současné trendy vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů škol, školských zařízení; perspektiva dalšího vzdělávání zástupců a ředitelů škol, školských zařízení.*

## Úvodem

S řešením problematiky z oblasti výběru pedagogických pracovníků do funkcí zástupců a ředitelů v mateřské, základní škole, gymnáziu, ve speciální základní škole, střední odborné škole, středním odborném učilišti, střední speciální škole, vyšší odborné škole, v domově mládeže, domě dětí a mládeže, dětském domově a jejich vzděláváním se zabývá řada odborníků jak z vysokých škol, tak z pedagogické praxe.

## Výběr pedagogických pracovníků do funkcí zástupce ředitele a ředitele školy, školského zařízení

Odlíšné názory se vyskytují na výběr pedagogických pracovníků do funkcí zástupců ředitelů v mateřské, základní škole, gymnáziu, ve speciální základní škole, střední odborné škole, středním odborném učilišti, střední speciální škole, vyšší odborné škole, v domově mládeže, domě dětí a mládeže, dětském domově. Část ředitelů škol, školských zařízení se domnívá, že nemusí být provedeno žádné výběrové řízení a do funkce jmenují svého zástupce podle současně platné legislativy. Část ředitelů škol, školských zařízení vyhláší nejdříve výběrové řízení na místo zástupce ředitele, po důkladném výběru kandidáta do této funkce jmenuje. Část ředitelů škol, školských zařízení uvažuje o zavedení "vnitřního konkurzního řízení" na místo zástupce ředitele.

Středem zájmu pedagogických pracovníků se stala Vyhláška MŠMT ČR č. 24/2000 Sb., kterou se mění vyhláška MŠMT ČR č. 187/1991 Sb., o sestavování konkurzních komisí a pravidlech jejich činností pro konkurzní řízení na vybrané funkce v oblasti školství, ve znění vyhlášky MŠMT ČR č. 251/1996 Sb. O průběhu a výsledcích konkursů na místo ředitele v mateřské, základní škole, gymnáziu, ve speciální základní škole, střední odborné škole, středním odborném učilišti, střední speciální škole, vyšší odborné škole, v domově mládeže, domě



děti a mládeže, dětském domově bylo vysloveno mnoho kladných i záporných názorů. Avšak s publikováním získaných zkušeností z přípravy na konkurs, prožitků z průběhu vlastního konkursu se ředitelé nechtějí zabývat. Proč k tomuto jevu dochází? Pravděpodobně proto, že kandidát, který byl do funkce jmenován na základě výsledků konkursu se musí zabývat řešením důležitějších záležitostí, kandidát, který v konkursu neuspěl se obává, že by v dalším konkursu měl problémy, kdyby své poznatky zveřejnil v tisku.

Přesto, že uvedená vyhláška obsahuje pozitivní změny, bude trvat delší čas než uvedené změny pedagogičtí pracovníci budou v plné míře akceptovat. S přípravou nového školského zákona by se mělo také zvažovat, zda by na funkce ředitelů některých škol, školských zařízení nemělo být vyhlášováno výběrové řízení.

### **Současné trendy vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů škol, školských zařízení**

Určité místo ve vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů v mateřské, základní škole, gymnáziu, ve speciální základní škole, střední odborné škole, středním odborném učilišti, střední speciální škole, vyšší odborné škole, v domově mládeže, domě dětí a mládeže, dětském domově zaujímají současná pedagogická centra. Přesto, že se poplatky za vzdělávací kurzy každý školní rok zvyšují, je stále o tyto kurzy mezi zástupci ředitelů a řediteli zájem.

Nezastupitelné místo ve vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů škol, školských zařízení mají pedagogické fakulty v Praze, Olomouci, Ústí nad Labem, Liberci. Není předmětem zkoumání zjišťovat, na které fakultě je uvedené vzdělávání více či méně kvalitnější. Z hlediska zaměření příspěvku upozorňujeme na průběh kombinovaného bakalářského a specializačního studia oboru Školský management, které je organizováno na Pedagogické fakultě UK v Praze, Centrem školského managementu.

Od roku 1995, kdy bylo v Karolinu slavnostně promováno 29 bakalářů, absolventů externího, bakalářského studia oboru Školský management se za pět let značně změnil obsah studia, složení lektorského sboru, profesní zaměření studentů (o studium mají každý rok velký zájem učitelé, kteří se chtějí stát zástupci ředitelů nebo řediteli škol, školských zařízení). Do určité míry lze konstatovat, že obsah studia byl zaměřen na posílení ekonomických a legislativních předmětů, na přípravu školitelů školského managementu. Byly posíleny aktivity ve výcvikových manažerských dovednostech, v řešení aktuálních problémů školského managementu. Po obhájení projektu



"Nové formy vysokoškolské přípravy ředitelů škol", aplikace profesního vývojového programu Peer Assistant Leadership - shadowing v podmínkách českých škol (č. projektu 1348) se nedílnou součástí učebního plánu stal předmět Manažerská praxe typu Shadowing. Dílčí výsledky z manažerských praxí byly předneseny na konferencích a zařazeny do našich i zahraničních sborníků.

V letním semestru školního roku 1999 - 2000 byl ověřován další typ Manažerské praxe - stáž pro učitele, studenty 1. ročníku oboru Školský management. Stáže probíhaly u kvalitních ředitelů škol, absolventů nebo studentů vyšších ročníků studia oboru Školský management. Získané poznatky a výsledky ukazují na správnost rozhodnutí zařadit stáže do učebního plánu. Specifickou přípravou ředitelů základních a středních škol je rozšiřující studium Školský management. V Učitelských novinách č. 9/ 2000 vrchní ředitel sekce správní MŠMT ČR, S. Karabec, charakterizuje přípravu ředitelů škol pro 21. století takto: „Školství je »jednou z největších firem« našeho státu, neboť zaměstnává cca 250 000 pracovníků, z velké míry s vysokoškolským vzděláním. Bohužel, příprava těch, kteří jsou na řídicích místech, je až dosud velmi nesystematická, i když desítky agentur, vzdělávacích středisek a zařízení pořádají až nepřehledné množství akcí právě pro ředitele škol“. S. Karabec dále konstatuje, že "jako velmi perspektivní se jeví model přípravy rozvíjený na Univerzitě Karlově v Praze, v Ústavu výzkumu a rozvoje školství při PedF. Zimní semestr měl těžiště v oblasti práva. Druhý semestr je výrazně sycen zejména problematikou ekonomiky a financí". V závěru článku autor shrnuje: „Je reálný předpoklad, že vedle podmínky absolvovat v prvním roce "ředitelování" základní cca 60 hodinový kurz, bude pro ředitele pokračující po prvním čtyřletém období ve výkonu funkce ředitele další podmínkou pro setrvání v ředitelně absolvování nyní ověřeného čtyřsemestrálního studia.“

### **Perspektiva dalšího vzdělávání zástupců a ředitelů škol, školských zařízení**

Přesto, že na další vysokoškolské vzdělávání zástupců ředitelů, ředitelů škol jsou odlišné názory (např. Týdeník školství č. 11/2000, str. 7, "Zbožňovaný Harvard", autor P. Kabeš) je nutné, aby další vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů pokračovalo na pedagogických fakultách ve formě bakalářského kombinovaného studia s perspektivou přechodu na magisterské studium.

Mezi organizátory a účastníky uvedeného typu studia probíhá diskuze k obsahovému programu studia. Na základě zjištěných dílčích výsledků z probíhajícího průzkumu mezi zástupci ředitelů a řediteli v



mateřské, základní škole, gymnáziu, ve speciální základní škole, střední odborné škole, středním odborném učilišti, střední speciální škole, vyšší odborné škole, v domově mládeže, domě dětí a mládeže, dětském domově mají tito řídicí pracovníci spíše zájem o zařazení následujících předmětů: analýza dokumentace BOZP, PO, CO; analýza ekonomiky školy, školského zařízení; analýza hospitační činnosti; analýza správního práva ve školství; analýza školského práva; analýza týmové práce; analýza vedení porad; analýza výročních zpráv školy, škol zařízení; analýza zpráv ČŠI; analýza zpráv o hospodaření školy, škol zařízení; FKSP, spolupráce s odborovou organizací; hospodářská činnost školy, školského zařízení; informační systém v řízení školy, školského zařízení; metodické zpracování a tvorba grantů a projektů; metodické zpracování vnitřních řádů školy; personální plán školy, školského zařízení; plánování výchovně vzdělávacího procesu; počítačová podpora řízení školy, školského zařízení; pracovní právo ve školství; řízení předsedů předmětových skupin; řízení školní jídelny, školní družiny, školního klubu; spolupráce s partnery školy, školského zařízení; vedení lidí; výcvik manažerských dovedností.

Otevřenou otázkou zůstává, kdo má jednotlivé předměty vyučovat. Jedna skupina vysokoškolských učitelů, která zajišťuje výuku ve studiu Školský management se domnívá, že ji mají zajišťovat pouze oni. Druhá skupina vysokoškolských učitelů je přesvědčena, že nejméně 30% výuky mají zajistit externí lektori ze základních a středních škol, školských zařízení, z ministerstva školství, financí, vnitra. S tímto názorem lze v plné míře souhlasit a doporučit zajišťovat výuku v uvedených intencích.

V souvislosti se vznikem krajů jsou nově ustavována pedagogická centra, která mohou zaujmout přední místo ve vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů škol, školských zařízení. Může docházet k situaci, kdy vysokoškolští učitelé zabývající se problematikou školského managementu budou osloveni, aby byli svými teoretickými poznatky nápomocni ve vzdělávání zástupců a ředitelů škol, školských zařízení a pedagogické fakulty tak mohou ztratit současné renomé ve vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů škol, školských zařízení.

Je tedy žádoucí, aby se konečně vysokoškolští učitelé a kvalitní odborníci ze školské praxe zapojili do vzdělávání zástupců ředitelů a ředitelů škol, školských zařízení bez emocí, bez zbytečných negativních hodnocení kvality výuky v pedagogických centrech nebo na pedagogických fakultách. Pouze vzájemná, korektní, participace obou stran může přinést kvalitní výsledky ve vzdělávání zástupců a ředitelů škol, školských zařízení.

## **Literatura:**

Kabeš, P.: Zbožňovaný Harvard. In: Školství 2000, č. 11.

Karabec, S.: Příprava ředitelů škol pro 21. století. In: Učitel'ské noviny 2000, č. 9.

Voženílek, B.: Příprava řídicích pracovníků ve školství. In: Sborník ČAPV, Plzeň 1997.

Voženílek, B.: Manažerská praxe jako součást přípravy řídicích pracovníků ve školství. In: Sborník Připravujeme učitele pro 21. století a vstup do Evropy? Olomouc: Univerzita Palackého, 1998, s. 273 – 281.

Voženílek, B.: Uplatnění předmětu Manažerská praxe ve studiu oboru Školský management. In: Sborník Školský management a vzdělávání řídicích pedagogických pracovníků. Olomouc: Pedagogická fakulta UP, 1998, s. 19 – 25.

Voženílek, B.: Management výchovy mimo vyučování. In: Sborník z konference Multikulturní výchova v období globalizace. Olomouc: PedF UP, 1999, s. 182 – 189.

## **AUTOR – KONTAKT:**

PhDr. Břetislav Voženílek

Pedagogická fakulta

Univerzita Karlova

Myslíkova 7

Praha

E-mail: [bretislav.vozenilek@pedf.cuni.cz](mailto:bretislav.vozenilek@pedf.cuni.cz)